

Ćwiczenie nr 4

ANALIZA KLUCZOWYCH CZYNNIKÓW SUKCESU

Wstęp teoretyczny

Analiza kluczowych czynników sukcesu to metoda służąca do analizy zasobów oraz umiejętności analizowanego przedsiębiorstwa. Głównym założeniem jest tu wyszczególnienie najważniejszych kryteriów dla analizowanego przedsiębiorstwa.

Zasoby należy rozumieć szeroko, zarówno w sensie materialnym np. kapitał, nieruchomości, zakupione technologie itp., jak i niematerialnym np. motywacja kadry, jej wiedza, umiejętności itp.

Metoda ta opiera się w dużym stopniu na „zasadzie 20-80” sformułowanej przez V. Pareto. Według tej zasady, nie należy badać wszystkich czynników sukcesu, a jedynie wybrać 20% tych czynników, bo tylko te będą w decydujący sposób, bo aż w 80%, odpowiadać za sukces czy porażkę. To właśnie te czynniki powinny stać się przedmiotem dokładnej analizy.

Kluczowe czynniki sukcesu (KCS) – to takie, które w zasadniczym stopniu determinują zdolność konkurencyjną przedsiębiorstwa. Warunkiem powodzenia analizy kondycji przedsiębiorstwa na podstawie listy KCS jest skonstruowanie listy charakterystycznej dla danego sektora. Na liście tej powinny się znaleźć następujące **grupy kryteriów oceny przedsiębiorstwa**:

1. **pozycja firmy na rynku** /mierzona np. udziałem procentowym w rynku, wielkością przedsiębiorstwa, możliwością negocjowania cen itp./
2. **pozycja w dziedzinie kosztów** /udział kosztów stałych w całkowitym koszcie produkcji, wielkość kosztu całkowitego, jednostkowego itp./
3. **image firmy i jej produktów na rynku** /znajomość firmy, postrzeganie jej przez nabywców, chęć posiadania produktów oznaczonych znakiem firmowym/
4. **umiejętności techniczne i wartość technologii** /jakość produktów, stan techniczny parku maszynowego, nowoczesność wykorzystywanych technologii/
5. **rentowność i potencjał finansowy** /zastosowanie złożonych metod analizy finansowej, badanie cyklu życia poszczególnych produktów firmy i przyszłych przepływów finansowych związanych z każdym produktem/
6. **poziom organizacji i zarządzania** /szybkość przepływu informacji, wydajność i dyscyplina pracy, jakość kadry pracowniczej, jakość strategii rynkowej/

Opracowanie listy KCS dla sektora i ocena według listy wybranych konkurentów dają możliwość zastosowania innych metod analizy i prezentacji pozycji przedsiębiorstwa: analizy profili konkurencyjnych oraz benchmarkingu.

Analiza profili konkurencyjnych polega na porównywaniu mocnych i słabych stron badanego przedsiębiorstwa z wybranymi konkurentami z sektora lub grupy strategicznej za pomocą graficznej prezentacji mocnych i słabych stron tych przedsiębiorstw.

Istotnym elementem analizy strategicznej jest również możliwość porównania badanej firmy z przedsiębiorstwami konkurencyjnymi. W ostatnich latach popularność zdobyła technika analizy zwana **benchmarkingiem**.

Benchmarking – oznacza uczenie się od najlepszych, to ciągły proces oceny produktów, usług i praktyk, w odniesieniu do najsilniejszych konkurentów lub firm uznawanych za liderów przemysłu. Najczęściej wyróżniamy trzy rodzaje benchmarkingu:

- **wewnętrzny** – nastawiony na porównywanie oddziałów i przedsiębiorstw wewnątrz firmy zdywersyfikowanej. Punktem odniesienia będzie najlepszy pod jakimś względem oddział przedsiębiorstwa,
- **zorientowany na konkurencję** – nastawiony na porównywanie się z liderem z tego samego sektora, wyróżniającym się pod względem wybranej umiejętności lub zasobów. Obiektem porównania są charakterystyczne dla sektora czynniki sukcesu; cena, jakość, marketing, sieć dystrybucji itp.,
- **funkcjonalny** – polega na analizowaniu, w jaki sposób pewne funkcje w przedsiębiorstwie rozwiązały przedsiębiorstwa o dużym doświadczeniu i mistrzostwie funkcjonalnym. Firmami wzorcowymi będą tu najczęściej przedsiębiorstwa spoza sektora, np. jeżeli firma ma problemy z logistyką, to będzie szukała wzorca najlepszego pod tym kątem, mając na uwadze, aby przedmiot zaopatrzenia był analogiczny pod względem rozmiarów, formy i wagi. Używając benchmarkingu funkcjonalnego, porównuje się wybrane funkcje przedsiębiorstwa takie jak np. sposób organizowania łańcucha dostaw, logistykę, obsługę klientów, kulturę organizacyjną czy komunikację wewnętrzną.

Część praktyczna

Celem ćwiczenia jest dokonanie analizy kluczowych czynników sukcesu firmy poprzez przeprowadzenie badań na grupie kryteriów najważniejszych (kluczowych) dla pozycji konkurencyjnej i rozwoju przedsiębiorstwa.

Procedura postępowania:

1. Opracować listę kluczowych czynników sukcesu w analizowanym sektorze.
2. Określić wagę każdego z poszczególnych czynników (suma wag = 1), opisać dlaczego waga ma taką wielkość.
3. Określić wartość punktową nadawanych ocen dla każdego z poszczególnych czynników w skali 1-5 (gdzie, 1 oznacza ocenę najniższą, 2-3 przeciętny poziom KCS, a 5 najwyższą ocenę danego czynnika) dla „własnej” firmy oraz wybranych konkurentów z sektora.
4. Obliczyć wartość ważoną.
5. Wykorzystując tab.1. dokonać porównania sumy ważonych ocen dla badanej firmy z oceną maksymalną i /lub/ z ocenami innych przedsiębiorstw z grupy strategicznej lub sektora.
6. Na wykresie przedstawić KCS w postaci profilu tj. krzywej łączącej punkty - czynniki odpowiednio ocenione (w skali 1-5). W ten sposób wizualnie można porównywać profil badanego przedsiębiorstwa z profilem idealnym tj. lidera w danej branży.
7. Dokonać benchmarkingu funkcjonalnego w ocenianym obszarze.
8. Wnioski.

Tab. 1. Zestawienie kluczowych czynników sukcesu.

KCS	Waga	Ocena (1-5)				Ocena ważona			
		Nasza firma	Firma X	Firma Y	Firma Z	Nasza firma	Firma X	Firma Y	Firma Z
1.									
2.									
...									
...									
...									
...									
...									
	$\Sigma = 1$					$\Sigma =$	$\Sigma =$	$\Sigma =$	$\Sigma =$